Personality and Job Performance: A Research Overview

James Kierstead[1] [1]
Research Directorate
Policy, Research and Communications Branch
Public Service Commission of Canada

1998

---

1 The views expressed in this document are those of the author and do not necessarily reflect those of the Public Service Commission

Two assumptions of competency-based human resource management (CBHRM) are that practitioners can identify the knowledge, skills, abilities, and other attributes (KSAO's) required in a given organizational role and, subsequently, measure or assess the degree to which these KSAO's are possessed by individuals. Most competency models, and the competency profiles that result from applying them, contain elements that are related to aspects of the individual's personality. Research has consistently shown that, in addition to knowledge, skills and abilities, personality - one of the "O's" in KSAO - is an important predictor of job performance, particularly contextual performance and person-organization fit.

There is not, however, a formal system or set of instruments in place for assessing personality, as related to job performance, in the Canadian federal public service. This has traditionally been done by a variety of means under the rubric of assessing an individual's *personal suitability* for a given role or job. There is an extensive literature examining the role of personality in relation to job performance, both in applied and academic settings. The purpose of this paper is to provide an overview this research, and its implications in the context of CBHRM and personnel assessment.

Personality and Job Performance

Prior to the late 1980's, it was generally assumed that the link between personality and job performance was tenuous at best. Research findings were inconsistent. In the last decade there have been a series of advances which unequivocally demonstrate that personality, as assessed through standardized instruments, has a predictive relationship with job performance approaching, and in some cases exceeding, that of cognitive ability. The greatest single advance in personality research has been the emergence and broad acceptance of the Five Factor model of personality, commonly referred to as the "Big Five" (Digman, 1990; Hogan, Hogan, & Roberts, 1996). The Big Five are bipolar dimensions of personality that have been found to form the taxonomic (and factorial) core of personality models and also capture lay-persons descriptions of personality as found in everyday language. The Five Factors are presented on the following page.

Table 1: The Big Five Taxonomy of Personality

Big Five Factor	**Alternate Names**	**Sample Associated Trait Descriptions** *- Positive Pole*	**Sample Associated Trait Descriptions** *- Negative Pole*
Extroversion	Surgency, Assertiveness	Sociable, Gregarious, Assertive, Talkative, Active, Ambitious, Expressive, Energetic, Enthusiastic, Outgoing	Quiet, reserved, Shy, Retiring, Taciturn, Inhibited
Conscientiousness	Conformity, Dependability	Careful, Thorough, Responsible, Planful, Persevering, Achievement Oriented, Efficient, Self-disciplined, Diligent	Inconsistent, Impulsive, Undisciplined, Unreliable
Emotional Stability	Neuroticism	Calm, Relaxed, Self-Confident, Steady, Easy-going	Anxious, Depressed, Angry, Worried, Insecure, Tense, Vulnerable, High-strung
Agreeableness	Likeability, Friendliness	Courteous, Flexible, Cooperative, Tolerant, Caring, Trusting, Supportive, Altruistic, Sympathetic, Kind, Modest	Spiteful, Self-Centred, Self- Aggrandizing, Hostile, Indifferent, Cold, Coarse, Mean-spirited
Openness to Experience	Culture, Intellectance, Inquiring Intellect	Imaginative, Creative, Curious, Cultured, Sharp-witted, Broad-minded, Inventive, Insightful, Complex	Simple, Concrete, Narrow, Imitative, Unimaginative

Since the introduction and general acceptance of the Five Factor model in the early 1990's, research examining the link between personality and job performance has intensified. Almost a decade of research in academic and applied settings has accumulated supporting the assertion that personality can be reliably measured and is a valid predictor of job performance for most jobs. Recent research has demonstrated that personality assessment contributes unique information to the prediction of job performance, over and above that offered by methods such as cognitive ability testing and managerial assessment centres (Goffin, Rothstein, & Johnston, 1996). Two widely cited meta-analyses (Barrick & Mount, 1991; Tett, Jackson, & Rothstein, 1991) present

evidence from over 200 studies examining the personality-job performance link and conclude that, at the broadest level, conscientiousness is positively related to job performance across the majority of mainstream job types (the exception being the most creatively demanding "jobs" such as artist and musician, where high levels of concientiousness can be detrimental to performance).

The predictive utility of personality assessment is enhanced when job type and personality constructs are matched, either based on the findings of previous research, rational analysis, or a thorough personality oriented job analysis (Raymark, Schmit, & Guion, 1997). This is to say, different jobs demand different personality profiles (Hogan, 1996). For example, studies have shown that for sales jobs, extroversion and agreeableness are highly predictive of performance. For blue-collar workers conscientiousness and agreeableness show a positive relationship to job performance while extroversion and openness to experience are shown to be unrelated or in some cases negatively related to performance.

Hogan's (Hogan, 1996; Tokar & Swanson, 1995; Tokar & Fischer, 1998) approach achieves this matching by using Holland's (1985) Six Factor Occupational Themes (RIASEC - Realistic, Investigative, Artistic, Social, Enterprising, Conventional) to determine personality requirements of a given job. For example the dominant Holland Occupational Theme for a truck driver is Realistic/Conventional, therefore the personality for best fit in this case would be an individual with higher than average conscientiousness (low impulsiveness) and emotional stability. A more recent method that shows promise for determining the personality requirements for a given position is the Personality-Related Position Requirements Form - *PFRF* (Raymark, et al., 1997).

Personality and Leadership

There is an extensive history of research examining the link between personality characteristics and effective leadership. Personality characteristics have been shown to predict overall leader effectiveness in terms of business outcomes, the ability of the leader to build an effective team, subordinate ratings of leader effectiveness, and executive derailment. Furthermore, personality is also predictive of emergent leadership - that is, early identification of leadership potential. Generally, it has been demonstrated that, in terms of the Big Five personality model, Extroversion (Surgency), Agreeableness, and Emotional Stability are highly predictive of leaders' performance. (Hogan , Curphy & Hogan, 1994).

Research using the Myers-Briggs Type Indicator has shown that there is a marked shift in characteristic MBTI types as one moves up the corporate ladder. For example, NT (Intuiting-Thinking) types are over-represented at higher levels of management and ST's (Sensing-Thinking) are over-represented at lower management levels. This makes

sense when one considers the differences in role demands between middle and senior management positions - i.e., the tasks at senior levels, such as visioning and strategy formulation tend to be more abstract versus the more concrete tasks found at lower management levels. These abstract types of tasks require a more intuitive approach for successful completion (Gardner & Martinko, 1996).

What can structured personality assessment add to personnel decision-making?

Recent research has clearly demonstrated that personality is a valid predictor of job performance, particularly when the unique personality requirements of the job have been accurately identified. Personality assessment is extremely useful in predicting contextual job performance as opposed to technical aspects of job performance (contextual performance being described, typically, as the "soft side" of work - interpersonal effectiveness, person-organization fit, etc.). In current public service staffing practices, personality comes in to play either explicitly or implicity in decision-making, usually through personal suitability factors. For example, if one were to ask a hiring manager or job incumbent to list the attributes of a good performer in a given job, many of the characteristics listed would be personality constructs (e.g., reliable, curious, even-tempered, etc.).

Indeed, the La Relève Competencies for ADM's and Senior Executives contain many elements that can be intuitively mapped on to the Big Five taxonomy. This is because the competencies describe mainly contextual factors of effective performance at senior levels, rather than explicit technical and skill aspects of the ADM and Senior Executive role. Table 2 presents a hypothetical relationship between the 14 competencies and the Big Five taxonomy.

Table 2 -La Relève Competencies Mapped to the Big Five Model of Personality

La Relève Competency	Related Big Five Construct (Hypothesized)
Cognitive Capacity	Openness to Experience
Creativity	Openness to Experience
Visioning	Extroversion , Openness to Experience
Action Management	Conscientiousness, Emotional Stability
Organizational Awareness	Openness to Experience
Teamwork	Agreeableness, Emotional Stability, Openness to Experience
Partnering	Agreeableness, Conscientiousness
Interpersonal Relations	Extroversion, Agreeableness
Communication	Extroversion
Stamina / Stress Resistance	Emotional Stability
Ethics and Values	Conscientiousness
Personality	Emotional Stability, Conscientiousness
Behavioural Flexibility	Openness to Experience, Agreeableness
Self Confidence	Emotional Stability

Why isn't standardized personality assessment used more often in the Federal Public Service?

One might argue that structured personality assessment combined with other validated assessment methods (e.g., cognitive ability, assessment centres, structured interviews) might enhance HR practitioners' ability to match individuals to jobs or roles. There is strong research evidence that personality assessment contributes unique knowledge about the individual that can be used to make more accurate predictions of job performance.

The PSEA and the Standards for Selection and Assessment make provision for the use of personality assessment instruments in the staffing context (section 12(1) of the PSEA and 1 and 2 of the Standards). To the extent that aspects of personality can be shown to be job relevant (i.e., *bona fide* occupational requirements), performance related, and the method of assessment adheres to the guidelines and criteria set forth in the PSC document, *Testing in the Public Service of Canada*, personality assessment is allowed. However, there is little history of using these types of instruments in the federal Public Service outside of a research context. Some of the possible reasons for this trend are outlined below.

1. Part of the reluctance to assess personality using standardized instruments reflects a lag between the state of research on the subject and the state of application. Many HR professionals to operate under the unfounded assumption that personality can not reliably predict job performance. However, it is interesting to note that these same practitioners have few qualms about assessing personality characteristics, using less standardized methods, under the banner of "personal suitability".

2. The use of standardized personality assessment instruments has had a low acceptance rate among HR decision-makers and managers. This is perhaps related to a perceived lack of face validity of these instruments.

3. There are few HR personnel qualified to validate, administer, and interpret standardized personality assessment instruments.

4. Until recently, little was known about personality-oriented job analysis. However, recent developments in this area hold promise (e.g., Raymark, et al., 1997).

5. There is a lack of clear policy guidelines on assessing personality in the federal Public Service context .

6. The status of standardized personality assessment with respect to jurisprudence (appeals, etc.) is currently untested.

Concluding Remarks and Directions for Future Research

Based on evidence from current research, it can be concluded that structured personality assessment for the purpose of predicting job performance is promising, and provides an area of exploration and further research by the PSC. Given that the majority of competency initiatives result in profiles that contain, sometimes explicitly, competencies that are personality based, an examination of methods for identifying and assessing these competencies is warranted. There are a number of avenues for further research.

1. The PSC has data holdings from the CAP program that contain almost 20 years of personality assessment results. Over the years, various instruments were used as part of the assessment protocol for this program (e.g., the Jackson personality inventory, the 16PF, and more recently, the NEO inventory). In addition, similar data exist in the MTP and AETP archives. Although these tools were administered to prospective candidates, the resulting data have never been used as part of the selection process. Therefore, this is a completely uncontaminated data set. These data present a rare opportunity for both exploratory research and hypothesis testing with respect to the relationship between personality and job performance in the federal public service.

2. There have been several recent developments in personality based job analysis, the purpose of which is to reveal the personality characteristics that contribute to successful job performance. One tool that shows promise, the Personality-Related Position Requirements Form - *PPRF* (Raymark, et al., 1997), is currently being offered to researchers for further validation. The Research Directorate could run a pilot validation study using this instrument.

3. There are numerous instruments available that purport to measure the Big Five and, more explicitly, claim to have utility in employee selection. A further examination of these various tools for applicability to the public sector is warranted. The most promising instruments emerging from this review could be the focus of local pilot validation studies.

Note: Most readers will have been exposed to the Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), as it is one of the most popular personality-type instruments. The MBTI is based

on one specific theory of personality (Jungian), which does not readily correspond to the broader and more robust Big Five model of personality. There is a literature that examines the Myers-Briggs Typologies as related to managerial performance (Gardner & Matinko, 1996) . This MBTI would be considered in any research undertaken.

References

Barrick, M. R. & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. Personnel Psychology, 44(1), 1-27.

Gardner, W. L. & Martinko, M. J. (1996). Using the Myers-Briggs Type Indicator to study managers: A literature review and research agenda. Journal of Management, 22(1), 45-83.

Goffin, R. D. & Rothstein, M. G. (1996). Personality testing and the assessment center: Incremental validity for managerial selection. Journal of Applied Psychology, 81(6), 746-756.

Hogan, R. (1996) Personality assessment. In Richard S. Barrett (ed.), Fair Employment Strategies in Human Resource Management. Westport, Connecticut: Quorum Books.

Hogan, R. , Curphy, G.J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. American Psychologist, 49(6), 493-504.

Hogan, R., Hogan, J., & Roberts, B.W. (1996). Personality measurement and employment decisions: Questions and answers. American Psychologist, 51(5), 469-477.

Holland, J. L. (1985). Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Raymark, P.H., Schmit, M.J., & Guion, R.M. (1997). Identifying potentially useful personality constructs for employee selection. Personnel Psychology, 50, 723-736.

Tett, R.P., Jackson, D.N., & Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. Personnel Psychology, 44(4), 703-742.

Tokar, D.M., & Fischer, A.R. (1998). More on RIASEC and the five-factor model of personality: Direct assessment of Prediger's (1982) and Hogan's (1983) dimensions. Journal of Vocational Behavior, 52, 246-259.

Tokar, D.M., & Swanson, J.L. (1995). Evaluating the correspondence between Holland's vocational personality typology and the five-factor model of personality. Journal of Vocational Behavior, 46,(1) 89-108.

Personnalité et rendement au travail : aperçu de la recherche

James Kierstead[1]
Direction de la recherche
Direction générale des politiques, de la recherche et des communications
Commission de la fonction publique du Canada
1998

[1]**Les opinions exprimées dans le présent document sont celles de l'auteur et ne sont pas nécessairement celles de la Commission de la fonction publique.**

Deux des postulats de la gestion des ressources humaines fondée sur les compétences (GRHFC) sont que les spécialistes peuvent déterminer les connaissances, les compétences, les habiletés et autres aptitudes (CCHA) nécessaires pour un rôle organisationnel donné et, par la suite, ils peuvent déterminer ou évaluer dans quelle mesure les personnes possèdent ces CCHA. La plupart des modèles de compétence, et les profils de compétence qui découlent de leur application, contiennent des éléments qui correspondent à des aspects de la personnalité. La recherche a régulièrement démontré qu'en plus des connaissances, des compétences et des habiletés, la personnalité - une des autres aptitudes dans les CCHA - est un indicateur important du rendement au travail, particulièrement du rendement selon le contexte et de l'adéquation employé-organisation.

Au Canada, la fonction publique fédérale n'a cependant pas de système officiel ou d'ensemble de moyens pour évaluer le lien entre la personnalité et le rendement au travail. On l'a toujours fait par divers moyens sous la rubrique évaluation des *qualités personnelles* pour un rôle ou un poste donné. Il existe de nombreux documents qui examinent, dans des conditions pratiques et théoriques, le rôle de la personnalité en rapport avec le rendement au travail. L'objet du présent document est de donner un aperçu de cette recherche et de ses incidences dans le cadre de la GRHFC et de l'évaluation du personnel.

Personnalité et rendement au travail

Avant les années 1980, on considérait en général que le lien entre la personnalité et le rendement au travail était, au mieux, tenu. Les résultats des recherches étaient insatisfaisants. Au cours de la dernière décennie, les résultats d'une série de travaux de recherche ont démontré, sans équivoque, que la personnalité, évaluée avec des tests normalisés, a presque autant de lien avec le rendement au travail, que l'aptitude cognitive, et dans certains cas, davantage. La percée la plus remarquable dans le domaine de la recherche sur la personnalité a été la sortie et l'acceptation générale du modèle de personnalité à cinq facteurs, communément appelé les « Big Five » (Digman, 1990; Hogan, Hogan, & Roberts, 1996). Les « Big Five » sont les dimensions bipolaires de la personnalité dont on a constaté qu'ils constituaient le noyau taxinomique (et factoriel) des modèles de personnalité et qui incluent également des termes utilisés par des profanes dans le langage de tous les jours pour décrire la personnalité. Les « Big Five » sont présentés à la page suivante.

Tableau 1 : La taxinomie des Big Five de la personnalité

Facteur	Autres noms	Traits descriptifs typiques connexes - *Pôle positif*	Traits descriptifs typiques connexes - *Pôle négatif*
Extroversion[1]	Surgence, Assertivité	Sociable, grégaire, assertive, bavarde, active, ambitieuse, expressive, énergique, enthousiaste, extravertie	Tranquille, réservée, timide, en retrait, taciturne, inhibée
Droiture	Conformité, Fiabilité	Consciencieuse, entière, responsable, organisée, persévérante, dédiée à l'excellence, efficace, auto-disciplinée, diligente	Inconséquente, impulsive, indisciplinée, non fiable
Stabilité émotionnelle	Névrose[2]	Calme, détendue, sûre d'elle-même, régulière, bon caractère	Anxieuse, déprimée, fâchée, préoccupée, insécure, tendue, vulnérable, impressionnable
Amabilité	Amabilité, bienveillance	Courtoise, souple, collaboratrice, tolérante, compatissante, fiable, supportante, altruiste, sympathique, gentille, modeste	Malveillante, égocentrique, prétentieuse, hostile, indifférente, froide, vulgaire, mesquine
Ouverture à l'expérience	Culture, intelligence, intellect curieux	Imaginative, créative, curieuse, cultivée, vive d'esprit, large d'esprit, inventive, perspicace, complexe	Simple, concrète, étroite d'esprit, imitative, peu imaginative

1 Les pôles d'extroversion-introversion des cinq facteurs sont semblables à ceux de Myers-Briggs.
2 La névrose a une connotation négative et c'est le terme originel utilisé dans les « Big Five » - les échelles peuvent être interprétées à l'aide des valeurs positives ou négatives.

Depuis l'introduction et l'acceptation générale du modèle des cinq facteurs au début des années 1990, la recherche portant sur le lien entre la personnalité et le rendement au travail s'est resserré. Les recherches effectuées dans des conditions théoriques et pratiques depuis près d'une décennie appuient la thèse selon laquelle la personnalité peut être mesurée de façon fiable et est un indicateur valide du rendement au travail

pour la plupart des emplois. Des recherches récentes ont démontré que l'évaluation de la personnalité permet de dégager des informations tout particulièrement utiles pour la prédiction du rendement au travail et qui sont de loin supérieures à celles que l'on obtient avec des méthodes comme les examens d'intelligence générale et les centres d'évaluation des aptitudes en gestion (Goffin, Rothtein & Johnston, 1996). Deux méta-analyses souvent citées (Barrick & Mount, 1991); Tett, Jackson & Rothstein, 1991) présentent des cas tirés de plus de 200 études portant sur le lien personnalité-rendement au travail et concluent que, dans son sens le plus large, la droiture est liée positivement au rendement au travail dans la majorité des principaux types d'emploi (l'exception étant les « emplois » qui exigent énormément de créativité comme artiste et musicien, où les niveaux de droiture peuvent nuire au rendement).

L'évaluation de la personnalité est encore plus utile lorsque le type d'emploi et les traits de personnalité sont jumelés, en se fondant sur les résultats d'une recherche antérieure, ou sur une analyse rationnelle ou une analyse d'emploi vraiment axée sur la personnalité (Raymark, Schmit & Guion, 1997). C'est donc dire que des emplois différents exigent des profils de personnalité différents (Hogan, 1996). Par exemple, des études ont révélé que pour les emplois dans la vente, l'extroversion et l'amabilité sont très prédictifs du rendement. Pour les cols bleus, la droiture et l'amabilité démontrent un lien positif avec le rendement au travail, tandis que l'extroversion et l'ouverture à l'expérience ne semblent pas être liées au rendement ou même, dans certains cas, semblent avoir un lien négatif.

Pour réaliser ce jumelage, Hogan (Hogan, 1996; Tokar & Swanson, 1995; Tokar & Fisher, 1998), a utilisé les échelles à six facteurs de Holland (1985) (RIASEC - Réaliste, Investigateur, Artistique, Social, Enterprenant, Conventionnel) pour déterminer les traits de personnalité nécessaires pour un emploi donné. Par exemple, le thème occupationnel dominant de Holland pour un conducteur de camion est réaliste/conventionnel; par conséquent, la personnalité la plus indiquée dans ce cas serait une personne ayant une droiture supérieure à la moyenne (peu d'impulsivité) et une stabilité émotionnelle. Un outil plus récent pourrait être prometteur pour déterminer les traits de personnalité nécessaires pour un poste donné. Il s'agit du formulaire Exigences du poste liées à la personnalité (Personality-related Position Requirements Form) - *PPRF* (Raymark, et al., 1997).

Personnalité et leadership

Plusieurs documents de recherche portent sur le lien entre les traits de personnalité et le leadership efficace. Grâce aux traits de personnalité, on peut prédire si un leader sera efficace et obtiendra les résultats attendus, s'il saura s'entourer d'une équipe efficace, ou si ses subordonnés jugeront qu'il est inefficace ou qu'il fait fausse route. En outre, la personnalité peut également prédire un leadership émergent - c'est-à-dire,

permettre de déceler un potentiel en leadership. En général, il a été démontré que, dans le modèle de personnalité fondé sur les cinq facteurs, l'extroversion (surgence), l'amabilité et la stabilité émotionnelle sont très révélatrices du rendement probable du leader . (Hogan, Curphy et & Hogan, 1994). , Curphy & Hogan, 1994).

La plupart des lecteurs connaîtront l'indicateur de types Myers-Briggs (MBTI), parce que c'est un des documents les plus populaires sur les types de personnalité. Le MBTI est fondé sur une théorie spécifique de la personnalité (de Jung), qui ne correspond pas d'emblée au modèle de personnalité plus étendu et plus robuste des cinq facteurs. Cependant, il existe des ouvrages qui traitent des types psychologiques Myers-Briggs associés au rendement managérial (Gardner & Matinko, 1996) .

La recherche effectuée à l'aide de l'indicateur de types Myers-Briggs a révélé qu'il y a un écart marqué dans les types caractéristiques MBTI à mesure qu'une personne gravit les échelons administratifs. Par exemple, les types NT (Intuition- Pensée) sont surreprésentés dans les échelons supérieurs de gestion et les types ST (Perception-Pensée) sont surreprésentés dans les échelons inférieurs de gestion. C'est logique quand on tient compte des exigences différentes des postes de cadres intermédiaires et de cadres supérieurs - p.ex., les tâches des échelons supérieurs, comme le sens de la visualisation et la formulation de stratégies, ont tendance à être plus abstraites que les tâches plus concrètes que l'on retrouve aux échelons de gestion inférieurs. Pour accomplir ces tâches abstraites, il faut utiliser une méthode plus intuitive (Gardner & Martinko, 1996).

Qu'est-ce qu'une évaluation structurée de la personnalité ajoute au processus de prise de décisions concernant le personnel?

Des recherches récentes ont clairement démontré que la personnalité est un indicateur prévisionnel valide du rendement au travail, particulièrement lorsque les traits de personnalité propres au travail ont été bien cernés. L'évaluation de la personnalité est très utile pour prédire le rendement au travail selon le contexte comparativement aux aspects techniques du rendement au travail (le rendement selon le contexte étant généralement décrit comme étant le « côté abstrait » du travail - relations interpersonnelles efficaces, l'adéquation employé-organisation, etc.). Dans les méthodes actuelles de dotation de la fonction publique, la personnalité joue un rôle explicite ou implicite dans le processus de prise de décision, habituellement par l'entremise des facteurs des qualités personnelles. Par exemple, si on demandait à un gestionnaire qui recrute ou au titulaire d'un emploi de dresser la liste des qualités d'un bon exécutant dans un emploi donné, bien des caractéristiques mentionnées seraient des traits de personnalité (p. ex., fiable, curieux, d'humeur égale, etc.).

En effet, les compétences de La Relève pour les SMA et les cadres supérieurs contiennent bien des éléments qui peuvent être intuitivement inscrits sur le tableau de taxinomie des cinq facteurs. C'est parce que les compétences décrivent surtout des facteurs contextuels d'un rendement efficace aux niveaux supérieurs, plutôt que les aspects techniques et les aptitudes du rôle du SMA et du cadre supérieur. Le tableau 2 montre un lien hypothétique entre les 14 compétences et la taxinomie des cinq facteurs.

Tableau 2 - Les compétences de La Relève en regard du modèle de personnalité des cinq facteurs

Compétence de La Relève	Les cinq grands traits de personnalité (hypothétiques)
Capacité cognitive	Ouverture à l'expérience
Créativité	Ouverture à l'expérience
Vision	Extroversion, ouverture à l'expérience
Gestion de l'action	Conscience, stabilité émotionnelle
Compréhension organisationnelle	Ouverture à l'expérience
Travail d'équipe	Amabilité, stabilité émotionnelle, ouverture à l'expérience
Partenariat	Amabilité, conscience
Relations interpersonnelles	Extroversion, amabilité
Communication	Extroversion
Vitalité/Résistance au stress	Stabilité émotionnelle
Éthique et valeurs	Conscience
Personnalité	Stabilité émotionnelle, conscience
Souplesse de comportement	Ouverture à l'expérience, amabilité
Confiance en soi	Stabilité émotionnelle

Pourquoi n'utilise-t-on pas l'évaluation normalisée de la personnalité plus souvent dans la fonction publique fédérale ?

Certains pourraient prétendre que l'évaluation structurée de la personnalité, combinée à d'autres méthodes éprouvées d'évaluation (p.ex., l'aptitude cognitive, les centres d'évaluation, les entrevues dirigées), pourraient améliorer l'aptitude du spécialiste des RH à jumeler les gens aux poste ou aux rôles. Plusieurs résultats de recherche tendent à démontrer que l'évaluation de la personnalité permet de recueillir des données exclusives sur une personne qui peuvent être utilisées pour faire des prédictions plus exactes du rendement au travail.

La LEFC et les normes de sélection et d'évaluation contiennent des dispositions concernant l'utilisation des instruments d'évaluation de la personnalité dans le contexte de la dotation (article 12(1) de la LEFP, et 1 et 2 des Normes). L'évaluation de la personnalité est autorisée dans la mesure où on peut démontrer que des aspects de la personnalité sont liés au travail (c'est-à-dire des exigences professionnelles *bona fide*) ou liés au rendement, et que la méthode d'évaluation respecte les principes et les critères établis dans le document de la CFP intitulé *Les tests dans la fonction publique du Canada.* Cependant, dans la fonction publique fédérale, ces types d'instruments semblent avoir été utilisés surtout dans le cadre de recherches. En voici quelques raisons :

1. On hésite à utiliser des instruments normalisés pour évaluer la personnalité en partie à cause du retard qu'il y a entre l'état de la recherche sur le sujet et l'état de l'application. Bien des spécialistes des RH partent de l'hypothèse non fondée que la personnalité ne prédit pas de manière fiable le rendement au travail. Toutefois, il est intéressant de noter que ces mêmes spécialistes n'hésitent pas à faire l'évaluation des traits de la personnalité, avec des méthodes moins normalisées, sous la rubrique « qualités personnelles ».

2. Les décideurs et les gestionnaires des RH mettent du temps à accepter l'utilisation d'instruments normalisés d'évaluation de la personnalité. C'est peut-être parce que ces instruments ne semblent pas avoir de validité apparente.

3. Peu de spécialistes des RH sont capables de valider, d'administrer et d'interpréter les tests normalisés d'évaluation de la personnalité.

4. Jusqu'à tout récemment, on ne connaissait à peu près rien de l'analyse de poste axée sur la personnalité. Cependant, des progrès récents dans ce domaine semblent prometteurs (p. ex., Raymark, et al., 1997).

5. Il n'existe pas de lignes directrices claires sur la politique d'évaluation de la personnalité dans la fonction publique fédérale.

6. Il n'existe pas de jurisprudence (appels, etc.) en ce qui concerne l'évaluation normalisée de la personnalité.

Mot de la fin et orientation de la recherche future

D'après les résultats de travaux de recherche en cours, on peut conclure que l'évaluation structurée de la personnalité dans le but de prédire le rendement au travail pourrait être prometteuse, et pourrait être un sujet d'étude et de recherche future de la CFP. Comme la majorité des initiatives concernant les compétences se traduisent par

des profils qui contiennent, parfois explicitement, des compétences fondées sur la personnalité, il y aurait lieu d'examiner les méthodes utilisées pour déterminer et évaluer ces compétences. Il y a plusieurs possibilités de recherche approfondie.

1. La CFP a des archives de données du programme CAP qui renferment les résultats de près de 20 années d'évaluations de personnalité. Pendant des années, divers instruments s'apparentant au modèle des Big Five ont été utilisés dans le cadre du protocole d'évaluation de ce programme (p. ex., l'inventaire de personnalité Jackson, le 16PF et, plus récemment, l'inventaire NEO). De plus, il y a des données semblables dans les archives du PSG et du PFAÉ. Même si on a fait passer ces tests à des candidats éventuels, les données résultantes n'ont jamais été utilisées dans le cadre du processus de sélection. Par conséquent, il s'agit d'un ensemble de données entièrement inexploitées. Ces données ont une caractéristique rare en ce sens qu'elles pourraient permettre à la fois de faire des recherches exploratoires et de vérifier des hypothèses sur le lien entre la personnalité et le rendement au travail dans la fonction publique fédérale.

2. On a fait bien des progrès récemment au chapitre de l'analyse de poste fondée sur la personnalité dont l'objet est de faire ressortir les traits de personnalité qui contribuent à garantir le rendement au travail. Un des outils développés semble prometteur. Il s'agit du Formulaire des exigences connexes du poste (Personality -related Position Requirements Form) - *PPRF* (Raymark, et al., 1997) que l'on offre actuellement aux chercheurs pour qu'ils en fassent un examen approfondi. La Direction de la recherche pourrait faire une étude de validation pilote de cet outil.

3. Il y existe plusieurs instruments dont on prétend qu'ils mesurent les Big Five, et plus explicitement, qu'ils sont utiles pour la sélection du personnel. Il est justifié de faire un examen approfondi de ces divers outils pour déterminer s'ils pourraient être utilisés dans le secteur public. Suite à cet examen, les instruments les plus prometteurs pourraient faire l'objet d'études de validation pilotes locales.

Ouvrages de référence

Barrick, M. R. & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. Personnel Psychology, 44(1), 1-27.

Gardner, W. L. & Martinko, M. J. (1996). Using the Myers-Briggs Type Indicator to study managers: A literature review and research agenda. Journal of Management, 22(1), 45-83.

Goffin, R. D. & Rothstein, M. G. (1996). Personality testing and the assessment center: Incremental validity for managerial selection. Journal of Applied Psychology, 81(6), 746-756.

Hogan, R. (1996) Personality assessment. In Richard S. Barrett (ed.), Fair Employment Strategies in Human Resource Management. Westport, Connecticut: Quorum Books.

Hogan, R. , Curphy, G.J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. American Psychologist, 49(6), 493-504.

Hogan, R., Hogan, J., & Roberts, B.W. (1996). Personality measurement and employment decisions: Questions and answers. American Psychologist, 51(5), 469-477.

Holland, J. L. (1985). Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments (2e éd.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Raymark, P.H., Schmit, M.J., & Guion, R.M. (1997). Identifying potentially useful personality constructs for employee selection. Personnel Psychology, 50, 723-736.

Tett, R.P., Jackson, D.N., & Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. Personnel Psychology, 44(4), 703-742.

Tokar, D.M., & Fischer, A.R. (1998). More on RIASEC and the five-factor model of personality: Direct assessment of Prediger's (1982) and Hogan's (1983) dimensions. Journal of Vocational Behavior, 52, 246-259.

Tokar, D.M., & Swanson, J.L. (1995). Evaluating the correspondence between Holland's vocational personality typology and the five-factor model of personality. Journal of Vocational Behavior, 46,(1) 89-108.